

# **Bundesdrogenkongress 2006 in Potsdam**

## **QM der NLS am Beispiel der Fachstelle für Sucht „Rose 12“ in Oldenburg**

**1998 beim Einstieg der Rose 12 in das QM folgende  
Ausgangssituation:**

- **Schnell gewachsenes Team durch Etablierung/Regelfinanzierung von Projekten, Ausbau der Ambulanten Rehabilitation und der Psychosozialen Begleitung Substituierter.**
- **Damit verbundene Veränderungsnotwendigkeit in den Führungsstrukturen, neue Gewichtung von Leitung.**
- **Verunsicherung der MA, Versuch Einiger, an alten Strukturen festzuhalten, von Leitung forcierte neue Entwicklungen zu boykottieren.**
- **Kränkungen von MA und Leitung durch Auseinandersetzungen auf persönlicher Ebene.**
- **Anforderungen von Kostenträgern, die von ihnen finanzierte Arbeit steuern zu wollen (neue Steuerungsinstrumente).**
- **QM sollte dabei unterstützen,**
  - **zeitgemäßes Management der Einrichtung zu ermöglichen,**
  - **persönliche Auseinandersetzungen um Führung durch sehr konkrete und messbare Bewertung zu ersetzen**
  - **eine Haltung zu verstärken, die Veränderung und Bewegung als Chance und Bereicherung empfindet**
  - **die Arbeit der Rose 12 mess- und steuerbar zu machen**

## **Der Einstieg in das QM (damals Benchmarking) der NLS:**

- **QM wird über Leitung ans Team herangetragen. Start-Workshop war im Januar 1998 (Folie Benchmarking).**
- **Leitung geht mit klaren Aufträgen aus dem QM ins Team.**
- **Zu Beginn Mischung aus Misstrauen und Neugierde des Teams gegenüber QM.**
- **Es folgen Besuchsrunden der NLS (Angela Böttger) im Wechsel mit Workshops für die Leiter (Folie).**
- **Einführung durch Angela Böttger mit guter Dosierung von Klarheit, Geduld, Neutralität, Offenheit für Fragen und Entschiedenheit, die Methode durchzusetzen.**
- **Die Methoden Selbstbewertung und Verbesserungsmatrix (später Prozessplanungsmatrix) werden eingeübt (Folien)**
- **Von Beginn an Arbeit mit dem Begriff „Kunde“ (Folie)**
- **Regelmäßige Durchführung von Fortbildungen durch NLS zum Verfahren „Benchmarking“ und zum Moderationsverfahren.**

## **Was veränderte sich durch das QM der NLS?:**

- **Ein diskussionsfreudiges und nicht immer ergebnisorientiertes Team wurde über QM zu konkreten und überprüfbaren Aussagen gezwungen.**
- **Pauschale Abwehrstrategien der Anfangszeit (allgemeines Misstrauen gegenüber Leitung, Führungsinstrumenten und Veränderung) mussten in quantifizierbare und bewertbare Aussagen überführt werden und verloren dabei an Substanz.**
- **Die Arbeit einer Fachstelle für Sucht wurde für alle in ihrer Differenziertheit deutlicher. Der Stellenwert der Kundenorientiertheit und der Überprüfbarkeit der Leistungen nahm zu (die Funktion des Controllers wurde eingeführt).**
- **Eine Orientierung auf das aus eigener Kraft Machbare und Erreichbare verstärkte sich. Der Zwang zur Mess- und Bewertbarmachung verkürzte Diskussionen und ermöglichte inhaltliche Entscheidungsfindungen.**
- **Die Rolle von Leitung wurde konkretisiert, die Anforderungen wurden sichtbarer und überprüfbarer. Gerade über die Bewertbarkeit wurde die Rolle der Leitung gestärkt.**
- **Anfangen mit dem Verwaltungsbereich wurde damit begonnen, Qualitätshandbücher der einzelnen Arbeitsbereiche zu erstellen.**
- **Mehrere langjährige Mitarbeiterinnen entschieden sich, die Rose 12 zu verlassen.**
- **Die Prozeßplanungsmatrixen etablierten sich als Instrument der Planung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen der Einrichtung. In den Regionalkreisen (ab 2000) und auf den Märkten für Möglichkeiten konnten die eigenen Leistungen vorgestellt werden.**
- **Die Stärke der Rose 12 im Bereich Leistungsmessung wurde deutlich und es wurden Instrumente im Regionalkreis vorgestellt (quartalsweise Auswertung des Statistikprogramms, Excel-Tabellen zur monatlichen Überprüfung der Zielvereinbarungen, Hilfsinstrumente zur Überprüfung oder rechtzeitigen terminlichen Abwicklung der eigenen Arbeit etc.).**

## **Weiter mit Auswirkungen des QM der NLS:**

- **Ein sogenannter Benchmarkingpool wurde von der NLS aufgebaut, in den alle Neuentwicklungen der beteiligten Suchtberatungsstellen aufgenommen wurden. Einspeisende Einrichtungen konnten sich aus diesem Pool bedienen, um hilfreiche Vorarbeit Anderer bei eigenen Entwicklungen zu nutzen.**
- **Auch komplexe Weiterentwicklungsprozesse (Cannabisarbeit) wurden von der Rose 12 mit Hilfe von Prozeßplanungsmatrixen abgebildet (Folie VBM Cannabisarbeit) und es wurden hierzu verschiedene Instrumente (Chill-Out-Gruppe, Risikofragebogen, Prozessbeschreibung...) entwickelt.**
- **Die Möglichkeit der Zertifizierung durch die NLS (Folie Zertifikat) schaffte zusätzlichen Anreiz, die QM-Zielvorgaben zu erreichen.**
- **Die Regionalkreise entwickelten sich weiter in Richtung Benchmarkingkreise. Zu wichtigen Themenfeldern referierten Einrichtungen ihre Entwicklungen und stellten ihre Instrumente vor. Teilweise konnten so Entwicklungsprozesse verglichen werden (Folien Stärkeformular Gruppenangebot für Substituierte und Wochenplan).**
- **Die Selbstbewertungen entwickelten sich zu einem Diagnoseinstrument der Einrichtung. Verbesserungspotenziale wurden deutlich und in ihrer Dringlichkeit gewichtet. Der QM-Kreislauf von Selbstbewertung (konkrete, messbare Verbesserungsziele), Prozessplanungsmatrix (wer macht was mit wem bis wann?), Steuerung und Kontrolle des Umsetzungsprozesses (evtl. Hemmnisse bearbeiten oder nachsteuern) sowie Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung beginnt sich in der QM-Arbeit der Beratungsstelle abzubilden (Folien Verbesserungsbereiche der Rose 12 und Rating der Verbesserungsbereiche).**

## **Der Aufwand für das QM der Rose 12**

- **5 Tage pro Jahr für Regionalkreise, Moderatorencoaching und Markt der Möglichkeiten für je einen Mitarbeiter**
- **6 mal 2-3 Stunden für das ganze Team für Selbstbewertungen**
- **3 mal 2-3 Stunden für das ganze Team für Prozeßplanungsmatrixen**
- **Darüber hinaus 30-40 Stunden für Vor- und Nachbereitungsarbeit des QM-Beauftragten**
- **Bei erfolgreicher Etablierung des QM werden darüber hinaus Zeiten benötigt für die Erstellung von Instrumenten und Qualitätshandbüchern, sowie die Fortschreibung oder Erstellung von Konzepten**

## **Zusammenfassung**

**QM zwingt dich, konkret zu werden und messbare Nachweise für deine Aussagen zu finden**

**QM stützt die besondere Rolle von Leitung und macht sie bewertbar**

**QM identifiziert Stärken und Schwächen deiner Einrichtung und drängt damit zu einem ständigen Veränderungsprozeß**

**QM ermöglicht die Partizipation an hervorragenden Ideen und Leistungen anderer Einrichtungen**